

dr inż. Henryk Wyrębek
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny
w Siedlcach

Rola kultury organizacyjnej w zintegrowanych systemach zarządzania przedsiębiorstwem

The role of organizational culture in integrated systems of enterprise management

Streszczenie: *Zwiększa się liczba przedsiębiorstw, które są zainteresowane wdrażaniem zintegrowanych systemów zarządzania, ponieważ widzą w tym możliwość skuteczniejszego wykonania wielu stojących przed nimi zadań. Zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem może zapewnić skuteczne i efektywne zarządzanie poprzez jednoznaczne określenie zadań, kompetencji i odpowiedzialności pracowników, tak aby zostały zrealizowane potrzeby i oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych zasobów. Kultura organizacyjna ma za zadanie między innymi doprowadzić do integracji wewnątrz organizacji, dlatego może okazać się ważnym czynnikiem wzmacniającym proces zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. W artykule przedstawiono znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem.*

Słowa kluczowe: funkcje kultury organizacyjnej, integracja systemów zarządzania, zintegrowane zarządzanie

Abstract: *An increasing number of companies interested in implementing integrated management systems notice the possibility of better performance of many tasks. Integrated business management system can provide efficient and effective management through clearly defined responsibilities, powers and responsibilities of employees so that the needs and expectations of all parties are satisfied by the use of all available resources. Organizational culture is to, inter alia, lead to integration within the organization, so it may be an important factor in strengthening the process of integrated management. The article presents the importance of organizational culture in the process of integrated management.*

Keywords: functions of organizational culture, integration of management systems, integrated management

Wstęp

W dzisiejszym świecie funkcjonujące na rynku systemy zarządzania ciągle zwiększają swój zasięg. Aby podnieść ich efektywność, potrzebują one ciągłej modernizacji. Dlatego trafny jest proces połączenia tych syste-

mów, przy uwzględnieniu ich złożoność. Aby osiągnąć zaplanowane cele, biorąc pod uwagę zoptymalizowanie kosztów, pierwszorzędnym zadaniem staje się planowanie struktury, funkcjonalności oraz dobór konkretnych efektywnych rozwiązań.

Podstawowym zadaniem jest usprawnienie i optymalizacja procesów wewnątrz firmy oraz zapewnienie współpracy systemów z uwzględnieniem procesów zewnętrznych realizowanych przez dostawców i podwykonawców. Integracja systemów wymaga odpowiedniego podejścia do zadań w procesach, tak aby współdziałały one ze sobą realizując określone cele.

Tym, na co szczególnie należy zwrócić uwagę, jest: zapewnienie odpowiedniego poziomu niezawodności procesów, terminowość, skuteczność komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ujednolicenie struktury. Większość systemów opiera się na oddzielnym lub zintegrowanym działaniu na poziomie operacyjnym i strategicznym. Istnieje kilka wspólnych elementów, które mogą być zarządzane w sposób zintegrowany. Po pierwsze, to szczegółowe polityki, standardy i zasady planowania, działalność operacyjna, mechanizmy oceny, czy też doskonalenia, podejmowanie decyzji itp. Przystępując do integracji należy określić cele i potrzeby biznesowe. W przypadku pozytywnej analizy korzyści wdrożenia, należy dokonać oceny wymagań w kontekście wdrożonych rozwiązań i na tej podstawie dokonywać zmian w systemie zarządzania. Powinno to zostać poprzedzone systemową analizą zagrożeń¹.

Przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniem stałego poszukiwania coraz to lepszych narzędzi, bardziej zaawansowanych pod względem funkcjonalnym i technologicznym. Wybór trafnego rozwiązania ma stanowić podstawowe narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji i zagwarantować długotrwale bezpieczeństwo funkcjonowania infrastruktury informacyjnej w firmie.

Rozwiązania systemowe ukierunkowane są na osiągnięcie celów strategicznych i wynikających z nich celów bieżących przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie. Do najbardziej znanych obecnie aspektów, w obrębie których organizacja formułuje wymienione cele, należy zaliczyć: jakość, problematykę środowiska naturalnego oraz bezpieczeństwo i higienę pracy. Oczywiście, wyznaczane w tych dziedzinach cele nie mogą być sprzeczne i muszą pozostawać w zgodzie z ogólną strategią organizacji. W konsekwencji ukierunkowania praktyki zarządzania na osiągnięcie celów we wspomnianym zakresie przyjęły się takie sformułowania, jak: „system zarządzania jakością”, „system zarządzania środowiskowego” lub „system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy”. Wymagania dotyczące tworzenia systemów zarządzania, w odniesieniu do wymienionych aspektów, można znaleźć w normach i międzynarodowych standardach.

Zintegrowane Systemy Zarządzania to kilka współpracujących ze sobą i uzupełniających się podsystemów organizacji. Od niedawna zaczęto uważać wzajemne przenikanie się takich systemów w przedsiębiorstwach, jak System Zarządzania Jakością, System Zarządzania Środowiskiem oraz

¹ <http://www.peritus-management.eu/pl/doradztwo/integracja-systemow-zarzadzania>, 24.03.2012.

System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy, dlatego powstała koncepcja Zintegrowanych Systemów Zarządzania, która je ze sobą łączy.

Można budować pojedyncze systemy jakości, jednak logiczną i ekonomiczną konsekwencją jest integracja tych systemów. Często więc wdraża się oddzielne systemy zarządzania, głównie dotyczące jakości, środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy, co również ułatwia pracę firmy. Łatwo jednak zauważyć, że wszystkie te systemy zawierają wiele elementów wspólnych, a ich podział wydaje się sztuczny i mało praktyczny. Przeważnie konieczność integracji wywołana jest wieloma czynnikami, wśród nich do najważniejszych należy zaliczyć: dążenie do zdobycia nowych rynków i klientów przez poprawę wiarygodności firmy, przekonanie kierownictwa, że Zintegrowany System Zarządzania usprawni działalność firmy.

Istota kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest zespołem rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów. Znaczenie terminu *kultura organizacyjna* jest interpretowane w różnorodny sposób.

Pojęcie to w sposób następujący interpretuje G. Hofstede, według którego kultura organizacyjna jest kolektywnym fenomenem podzielanym przez ludzi, którzy żyją lub żyli razem w tej samej zbiorowości społecznej. Jest zaprogramowanym sposobem myślenia mającym swe odbicie w zachowaniu się członków danej zbiorowości - stanowi to podstawę odróżnienia jednych zbiorowości od innych.

Kolejną definicję przedstawia L. Mullins. Kulturę organizacyjną określa jako zespół wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się oraz nieformalnych struktur.

Natomiast według Sikorskiego, kultura organizacyjna oznacza system założeń, wartości i norm społecznych będących stymulatorami zachowań członków instytucji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie określonych celów. Chodzi więc o zachowania wynikające z norm kulturowych, które bądź to wspierają zachowania wynikające z formalnych norm organizacyjnych, bądź je uzupełniają, modyfikują lub stanowią całkowite zaprzeczenie. Ważne jest tutaj odniesienie wzorców kulturowych do samej organizacji, ponieważ stanowi ona podłoże dla nich, zaś oddzielenie organizacji i kultury byłoby trudne lub wręcz niemożliwe.

Często również kultura organizacyjna utożsamiana jest z klimatem organizacyjnym, który jest określany jako zbiorowa świadomość układu wartości, ocen, zwyczajów panujących w każdej organizacji².

² A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 118-119.

Czynniki warunkujące kulturę organizacyjną

Kultura organizacyjna uzależniona jest od szeregu czynników. Dzieli się na³:

- wewnętrzne (cechy uczestników organizacji, cechy samej organizacji);
- zewnętrzne (typ otoczenia, typ organizacji).

Jedną z dwóch grup czynników wewnętrznych są cechy uczestników organizacji. Każdy pracownik posiada własne doświadczenia i poglądy, własne normy i wartości. Nie bez znaczenia jest także wykształcenie i posiadane doświadczenie. W kształtowaniu kultury organizacyjnej niewątpliwą rolę odgrywa wiek uczestników organizacji. Jeśli przeważają pracownicy starsi, wówczas kultura będzie raczej oscylowała wokół takich wartości, jak tradycja, spokój, bezpieczeństwo. Młodszy pracownicy są natomiast bardziej otwarci na zmiany, skłonni do ryzyka, dynamiczni, kreatywni. Należy też zwrócić uwagę na strukturę zatrudnienia z podziałem na płeć. Ma to duże znaczenie, jeżeli chodzi o charakter wzorców kulturowych przeważających w organizacji. W firmach o przewadze mężczyzn z reguły dominuje tendencja do tworzenia zwartych zespołów, wytwarzania silniejszych więzi niż kobiety. Mężczyźni są jednak mniej tolerancyjni wobec osób nieprzystosowanych i nieprzystających do grupy.

Cechy samej organizacji także warunkują kulturę organizacyjną. W jej formowaniu duże znaczenie odgrywa historia i wiek przedsiębiorstwa. W organizacjach z długimi tradycjami może występować silniejsza tendencja do konserwatyzmu i rytualizmu. W organizacjach młodych i niewielkich wartości te mogą nie mieć znaczenia. Wpływ na kulturę ma także sama kadra kierownicza. Postawy kierowników, ich zachowania, styl kierowania i wyrażane preferencje są na ogół przedmiotem bacznej obserwacji pozostałych członków organizacji i sprzyjają kształtowaniu określonych wzorców kulturowych. I tak np. styl autokratyczny sprawia, że kultura organizacyjna jest skoncentrowana wokół takich wartości, jak posłuszeństwo, dyscyplina, lojalność, natomiast demokratyczny styl kierowania jest związany z kulturą bardziej otwartą, a pracowników cechuje większa samodzielność i skłonność do brania na siebie odpowiedzialności.

Druga grupa czynników wpływających na kształt kultury organizacyjnej to czynniki zewnętrzne, a wśród nich typ otoczenia. Otoczenie ogólne wpływa na kulturę organizacyjną w sposób bezpośredni i pośredni. Bezpośredni wpływ wyraża się w przenoszeniu na grunt organizacji wartości i wzorców kulturowych ukształtowanych w makrosystemie społecznym. Pośrednio natomiast kultura oddziałuje na rodzaj interakcji instytucji z jej otoczeniem szczegółowym. Interakcje są bowiem regulowane za pomocą norm funkcjonujących w otoczeniu ogólnym: narzędzi ekonomicznych, przepisów prawa, preferencji politycznych, itp. Otoczenie szczegółowe również ma wpływ pośredni i bezpośredni na kształt panującej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej. Od tego, jak postrzegane są przez pracowników stosunki zależności z otoczeniem szczegółowym, jak postrzegana jest rola przedsiębiorstwa

³ *Ibidem*, s. 121.

w otoczeniu, jakie jego cele uważane są za ważne, a jakie za nieistotne, zależy w dużym stopniu, jakimi wartościami będą się kierować ci pracownicy oraz w czym będą upatrywać szanse ich realizacji. Wpływ pośredni otoczenia szczegółowego polega natomiast na oddziaływaniu na kulturę organizacyjną poprzez wymuszanie zmian w organizacji formalnej.

Na kulturę organizacyjną wpływa także typ organizacji, a w szczególności sytuacja rynkowa i intensywność konkurencji. W czasie recesji kultura organizacyjna jest z reguły bardziej restryktywna, natomiast w czasach dostatku można sobie pozwolić na większą swobodę. Kulturę warunkuje także branża i technologia, którą firma wykorzystuje⁴.

Znaczenie i funkcje kultury organizacyjnej w procesie zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem

Kultura stanowi spoiwo określonej grupy społecznej, zbiór zasad warunkujących wzajemne oddziaływanie członków grupy, metod realizacji celów, a także kontakty grupy ze środowiskiem zewnętrznym. Ponieważ istotą wszelkich organizacji są także pewne grupy społeczne, można mówić o kulturze organizacyjnej rozumianej jako „zbiór ważnych pojęć, wartości, postaw i przekonań wspólnych dla członków organizacji”. Jest ona również charakterystycznym dla danego przedsiębiorstwa systemem procesów, które integrują i wzajemnie na siebie oddziałują. To preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości, normy społeczne i kulturowe, postawy ludzi oraz sposoby, w jakie te postawy oddziałują i kształtują zachowania organizacyjne.⁵

Kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje⁶:

- *integracyjną*, polegającą na utrzymaniu organizacji w całości, ponieważ kultura określa wszystko to, co wspólne, co łączy, co jest podstawą odczuwania przynależności, a nawet związku emocjonalnego z organizacją;
- *percepcyjną*, dzięki której pracownicy wiedzą, w jaki sposób powinni patrzeć na organizację i jej otoczenie oraz jak interpretować to, co się wokół nich dzieje;
- *adaptacyjną*, polegającą na dostarczeniu przez nią gotowych schematów postępowania w wielu sytuacjach, dzięki czemu zmniejsza się postrzegana niepewność sytuacji, a działania mają swój wzór w przeszłości.

W najbardziej charakterystycznym podziale wyróżnia się *zewnętrzne* i *wewnętrzne* funkcje kultury organizacyjnej.

Funkcje zewnętrzne kultury organizacyjnej⁷:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników;

⁴ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne ...*, op. cit., s. 122-123.

⁵ B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 357.

⁶ *Ibidem*, s. 358.

⁷ B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne ...*, op. cit., s. 359-360.

- umożliwia integrację uczestników, „oferuje” bowiem konsensus dotyczący celów, jakie wyprowadzić można z misji i strategii organizacji;
- umożliwia integrację wokół przyjętych do realizacji celów firmy oraz zwiększa zaangażowanie uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i za pomocą jakich zasobów można i należy działać;
- oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele są realizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu;
- umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana. Dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

*Funkcje wewnętrzne kultury organizacyjnej*⁸:

- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy - integracja jest niemożliwa, gdy uczestnicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą. Podstawowym warunkiem jest istnienie wspólnego języka, który wszyscy w organizacji rozumieją i którym się posługują;
- definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia - identyfikuje, kto jest uczestnikiem kultury organizacyjnej, a kto nie;
- wyznacza zasady władzy i kryteria statusu - określa, w jaki sposób autorytet można osiągnąć, utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak okazywać, jak odnosić się do władzy innych. Informuje między innymi o tym, co wolno, a co jest zabronione, czy, kiedy i w jaki sposób krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje;
- zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji - kultura organizacyjna, jej znajomość i przestrzeganie sprzyjają zaspokajaniu tych potrzeb;
- zawiera kryteria nagradzania i karania – dzięki kulturze grupy zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe.

Kultury poszczególnych organizacji niekiedy bardzo się różnią. Podstawą różnic jest między innymi: przedmiot działalności, zamożność organizacji, filozofia zarządzania, struktura zawodowa i kompetencje menedżerów oraz pracowników, poczucie tożsamości. Dlatego też nie istnieje jedna wzorcowa kultura organizacyjna możliwa do masowego wcielenia. Zawsze stanowi ona wyraz indywidualizmu danej organizacji, jest czynnikiem, który z jednej strony wynika z jej specyfiki, z drugiej strony wyróżnia ją na tle innych. Kultura może stanowić element sprzyjający efektywności i wartości firmy, ale może też być podstawą jej autodestrukcji⁹.

⁸ *Ibidem*, s. 360-361.

⁹ B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, *Zachowania ..., op. cit.*, s. 359.

Podsumowanie

W ujęciu klasycznym kultura organizacyjna ma za zadanie między innymi doprowadzić do integracji wewnątrz organizacji, stworzyć strukturę, która mogłaby się odróżniać od pozostałych organizacji, a także ma ułatwić adaptację nowych pracowników. Tak więc nowoczesna kultura organizacyjna ma przede wszystkim za zadanie przygotowanie pracownika do częstych zmian, a także pozbycie się schematycznego myślenia w relacjach z innymi firmami.

Ponadto nowoczesna kultura organizacyjna większą rolę przypisuje czynnikom niematerialnym. Wszystkie środki materialne, jakimi dysponuje każda firma przynależąca do przedsiębiorstwa, stanowią jej minimalny wkład w działanie struktury firmy, przez co może ona ograniczyć wydatki na działy nieprzynoszące firmie bezpośrednich przychodów, np. utrzymanie magazynów, czy pojazdów do transportu swoich produktów. Główny nacisk kładzie się na wiedzę pracowników, a także na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, które pozwalają na zapewnienie sobie konkurencyjnej pozycji na rynku.

Reasumując, kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie o strukturach zintegrowanych stanowi nowe, alternatywne spojrzenie na zjawisko kultury organizacyjnej. Zdaniem Piotrowskiego nowoczesne organizacje, a wśród nich przedsiębiorstwo zintegrowane, wprowadzają zmiany w swojej strukturze, systemie, sposobie funkcjonowania, kulturze organizacyjnej, aby przystosować się do zmian w globalnej gospodarce.

Tradycyjne struktury przedsiębiorstw zostają wyparte przez nowoczesne sposoby organizacji. Kierunki ewolucji organizacji przedstawia tabela 1. Zdaniem P. Druckera: „organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym przeznaczeniem człowieka”¹⁰. Przemiany te mają istotny wpływ na kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie zintegrowanym.

Tabela 1. Kierunki ewolucji organizacji

Organizacja ery przemysłowej	Organizacja ery wiedzy
<i>Obszary funkcjonalne</i>	<i>Procesy</i>
Realizowanie wszystkich funkcji	Zlecenie wybranych funkcji na zewnątrz
Hierarchia	Partnerstwo w sieci
Skomplikowane struktury	Uprozczone struktury
Reagowanie na problemy	Antycypowanie szans i okazji

Źródło: opracowano na podstawie: K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 98.

¹⁰ P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s.71.

Dlatego teŹ to włařnie przedsiębiorstwa zarządzane holistycznie poprzez zintegrowane struktury mają szansę stać się głównym konkurentem dla potężnych korporacji, które nie są w stanie w szybkim tempie elastycznie przystosować się do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Taki stan rzeczy może doprowadzić do zachwiania klasycznej kultury organizacyjnej i stworzenia nowej kultury organizacyjnej.

Zmiana kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest koniecznością rozwojową i wynika ze wzrastającej zmienności jego otoczenia¹¹. Wszelkie programy służące poprawie efektywności przedsiębiorstwa muszą zawierać elementy zmian kulturowych. Zasadniczą kwestią w procesie zmian, w tym integracji systemów zarządzania, jest dostosowanie istniejącej kultury do wymagań strategii.

Wśród badaczy problematyki kultury organizacyjnej pojawiły się różne stanowiska w kwestii, czy kultura przedsiębiorstwa powinna być planowo zmieniana. Pierwsze stanowisko w tej sprawie głosi, że kultura organizacyjna może być celowo zmieniana i należy planować jej zmianę. Zdecydowanie inny pogląd prezentuje grupa kulturalistów, sprzeciwiających się jakiemukolwiek narzucaniu kultury. Trzecie stanowisko, zwane korektą kursu, jest rozwiązaniem pośrednim, bowiem zakłada planowanie kultury.

Bibliografia

- Drucker P., *MenedŹer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
<http://www.peritus-management.eu/pl/doradztwo/integracja-systemow-zarzadzania>, 24.03.2012.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Wróblewski R., *Nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiot i metoda. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.

¹¹ R. Wróblewski, *Nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiot i metoda. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009, s. 393-394.